

Dr. sc. Tomislav Radoš

Mreža znanja d.o.o.

Gundulićeva 45, 10 000 Zagreb

Mail: tomislav.rados@mrezaznanja.hr

UDK 334.7(497.5)

Pregledni članak

PROBLEMI PROCESA IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE U HRVATSKIM PODUZEĆIMA

SAŽETAK

U radu se analiziraju problemi procesa implementacije strategije u hrvatskim poduzećima na temelju provedenih istraživanja u hrvatskim poduzećima 2004., 2005. i 2006. godine. Rezultati istraživanja pokazuju da se problemi pri implementaciji strategije pojavljuju s jednakim intenzitetom bez obzira na karakteristike poduzeća (veličina, starost i životni ciklus industrije) te da su ključni problemi u procesu implementacije strategije: loša komunikacija (razmjena informacija) između zaposlenika i organizacijskih jedinica odgovornih za proces implementacije strategije, neusklađivanje organizacijske strukture s definiranim strategijom, nedovoljno jasno definirani osnovni zadaci i aktivnosti svih sudionika procesa implementacije, neadekvatan informacijski sustav za kontrolu procesa implementacije strategije, nedefinirani jasni operativni planovi i upute za provođenje implementacije strategije i nedovoljno jasno definirane odgovornosti i ovlaštenja zaposlenika ključnih za implementaciju strategije.

Ključne riječi: implementacija strategije, problemi procesa implementacije, hrvatska poduzeća

1. Uvod

Kada se govori o implementaciji strategije najčešće se koriste pojmovi kao što su neuspjeh, problemi, visoki troškovi, upravljanje promjenama i drugi koji upućuju na zaključak da je riječ o složenom i još uvijek nedovoljno istraženom području strateškog menadžmenta. Kritična točka procesa strateškog menadžmenta upravo je implementacija strategije. Loši rezultati u provođenju implementacije strategije usmjerili su istraživačke aktivnosti na utvrđivanje uzroka problema procesa implementacije strategije. Kada se govori o problematiki implementacije strategije, potrebno je obraditi tri ključna područja: (1) utvrditi uzroke ili ishodišne točke problema, (2) definirati ključne probleme, odnosno one koji mogu dovesti do neuspjeha procesa i (3) opisati ili prikazati pokazatelje lošeg procesa implementacije strategije.

Utvrđivanje krucijalnih problema procesa implementacije kao i razumijevanje uzroka problema osnova je za definiranje modela ili preporuka efikasnog upravljanja procesom implementacije strategije. Ako znamo ili smo djelomično upoznati s razlozima zbog kojih dolazi do problema prilikom implementacije te kako se navedeni problemi manifestiraju, imamo kritičnu masu potrebnih informacija za definiranje procesa implementacije koji će ostvariti očekivane strateške ciljeve.

Rad se sastoji od 7 dijelova. Od drugog do četvrtog dijela analiziraju se uzroci problema u procesu implementacije strategije, sami problemi kao i pokazatelji lošeg procesa implementacije. Peti dio opisuje uzorak i determinante provedenog istraživanja. Šesti dio analizira rezultate istraživanja, dok se sedmi dio rada odnosi na zaključke provedenih istraživanja.

2. Uzroci problema u procesu implementacije strategije

Proces implementacije strategije najbliže se može opisati ili prikazati kao proces promjena. Osnovni problem provođenja promjena u organizaciji jest postojanje različitih oblika prepreka koje je potrebno identificirati i pronaći način njihova efikasnog neutraliziranja tijekom procesa provođenja. Uzroke problema implementacije strategije možemo grupirati u četiri osnovne skupine¹: (1) snaga i moć pojedinaca i određenih interesnih skupina u poduzeću, (2) nerazumijevanje i nedovoljno povjerenje u viziju i misiju organizacije, (3) urođeni otpor prema promjenama i (4) nemogućnost prilagodbe promjenama u okruženju kao posljedica nedostataka organizacijskog znanja.

U literaturi najčešće istaknuti uzroci problema procesa implementacije strategije ogledaju se u: (1) loše definiranoj i nerazumljivoj strategiji, (2) različitim i konfliktnim prioritetima unutar menadžmenta, (3) neefikasnoj upravi poduzeća, (4) „odozgo prema dolje“ kao isključivom načinu upravljanja poduzećem, (5) lošoj i neadekvatnoj koordinaciji između poslovnih funkcija i strateških poslovnih jedinica, (6) nekvadratnom upravljanju organizacije i razvoju srednje razine menadžmenta i (7) lošim vertikalnim komunikacijskim kanalima.

3. Problemi procesa implementacije strategije

Prva ozbiljnija istraživanja problematike implementacije strategije nalaze se u radovima Alexander-a² tek 1985. godine, gdje se po prvi put prikazuju i analiziraju problemi koji imaju značajan utjecaj na uspjeh implementacije strategije. Prema rezultatima istraživanja koje je proveo Alexander, potencijalni problemi implementacije strategije su: (1) implementacija uzima puno više vremena nego što je definirano procesom planiranja, (2) većina problema s kojima se poduzeće susrelo prilikom implementacije pojavili su se po prvi puta, (3) koordinacija aktivnosti u procesu implementacije strategije je neefikasna, (4) operativne aktivnosti odvrću pažnju od implementacije strateških odluka, (5) nedovoljna znanja i sposobnosti zaposlenika uključenih u proces implementacije,

(6) nekvadratna i neadekvatna priprema (obuka i savjetovanje) nižih razina menadžmenta uključenih u proces implementacije, (7) negativan utjecaj nekontroliranih elemenata iz okruženja poduzeća na proces implementacije, (8) nekvadratno upravljanje procesom implementacije od strane niže razine menadžmenta (sektor, odjel, direkcija), (9) nedovoljno jasno definirani osnovni zadaci i aktivnosti svih sudionika procesa implementacije, (10) neadekvatan informacijski sustav za kontrolu procesa implementacije, (11) odlazak iz poduzeća osoba koje su u znatnoj mjeri podržavale i promovirale implementaciju određenih strateških odluka, (12) zaposlenici ne razumiju dovoljno ili kvalitetno ciljeve poslovanja, (13) nejasno definirane promjene u odgovornostima ključnih zaposlenika, (14) zaposlenici koji su vodili ključnu ulogu u procesu formulacije strategije nemaju aktivnu ulogu u implementaciji strategije, (15) zakašnjelo uključivanje uprave poduzeća u rješavanje problema nužnih za kvalitetnu implementaciju.

Eisenstat³ navodi kako osnovni problemi implementacije strategije svoje izvorište imaju u nedovoljno razvijenim kompetencijama organizacije, slaboj koordinaciji aktivnosti i nepostojanju vjere i povjerenja u ciljeve koje poduzeće treba ostvariti. Probleme koji nastaju kao posljedica prikazane organizacijske neefikasnosti Eisenstat grupira u četiri osnovne kategorije: (1) neefikasna koordinacija aktivnosti u procesu implementacije strategije, (2) znanja i sposobnosti zaposlenika nedovoljne za podržavanje procesa implementacije, (3) nekvadratna i neadekvatna edukacija i trening nižih razina menadžmenta i ključnih zaposlenika, (4) nekvadratno upravljanje procesom implementacije od strane srednje razine menadžmenta.

Wessel⁴ smatra kako većina problema u implementaciji strategije proizlazi iz individualnih karakteristika menadžmenta i njihova odnosa prema organizaciji, odnosno u situacijama kada uprava poduzeća nije jedinstveno i homogeno tijelo, kada postoji puno različitih i konfliktnih prioriteta kako na razini menadžmenta, tako i na razini organizacijskih jedinica, kada su zatvoreni ili slabo prohodni vertikalni komunikacijski kanali. Stoga se može očekivati da će sljedeći problemi dominantno utjecati na proces implementacije strategije: (1) nedovoljno jasno definirane i prezentirane promjene

u odgovornostima i ovlaštenjima ključnih zaposlenika, (2) zaposlenici ili odjeli koji su imali ključnu ulogu u formulaciji strategije nemaju skoro nikakav utjecaj na odvijanje procesa implementacije, (3) unutarnja borba između menadžmenta za moć i organizacijske resurse koja stavlja implementaciju strategije i realizaciju strateških ciljeva u drugi plan, (4) zakašnjelo uključivanje uprave poduzeća u rješavanje problema ključnih za provođenje procesa implementacije.

Za razliku od gore spomenutih autora, Lingle i Schiemann⁵ došli su do zaključka da sljedeća područja imaju ključnu ulogu za uspjeh implementacije strategije: tržište, zaposlenici, financije, adaptabilnost, okruženje i operativne aktivnosti. U skladu s tako definiranim ključnim područjima, autori navode kako su (1) nekontrolirani i nepoznati događaji u eksternoj okolini poduzeća te (2) problemi koji se javljaju po prvi puta u poslovanju poduzeća, osnovni problemi procesa implementacije strategije.

Prema mišljenju Sandelands-a⁶ većina problema koji se javljaju u procesu implementacije strategije nastaje kao posljedica podcjenjivanja energije, vremena i emocija koje je potrebno uložiti u pokretanje i podržavanje procesa pretvaranja planova u aktivnosti nužne za realizaciju ciljeva. U skladu s navedenim, autor zaključuje kako je osnovni i bitni problem procesa implementacije upravo puno veći utrošak vremena nego što je planirano.

4. Pokazatelji lošeg procesa implementacije strategije

Rezultat lošeg ili nekvadratno upravljanog procesa implementacije strategije jest neostvarenje strateških ciljeva poduzeća. Osim činjenice da poduzeće nije ostvarilo, najčešće kvantitativno definirane ciljeve poslovanja, posljedice loše vođenog procesa implementacije strategije ostavljaju negativan dugoročni trag na ključnoj imovini poduzeća, zaposlenicima i ostalim elementima nematerijalne imovine. Upravo zato je važno dijagnosticirati i komunicirati u organizaciji pokazatelje nekvadratnog upravljanja procesom implementacije strategije.

Često su pokazatelji loše implementirane strategije dostupni svima u organizaciji, posebice menadžmentu, međutim u većini je poduzeća vrlo

malo onih koji znaju ili žele poduzeti aktivnosti kako bi se napravile potrebne korekcije. U poslovnoj je praksi moguće pronaći veliki broj poduzeća koja kontinuirano ne implementiraju strategiju, što je vidljivo čak iz jednostavne analize i usporjedbe poruka koje kupcima šalje uprava poduzeća kroz različite marketinške slogane ili izjave koje prikazuju misiju i viziju, s konkretnim ponašanjem i obavljanjem radnih zadataka zaposlenika tog istog poduzeća.

Osnovni pokazatelji neadekvatno vođenog procesa implementacije strategije jesu⁷:

- Inertnost; nakon što je strategija formulirana i što ju je uprava poduzeća predstavila, interes za nastavak procesa strateškog menadžmenta, odnosno implementaciju strategije, naglo je splasnulo kod menadžmenta na vrhu organizacijske piramide, što u kombinaciji s urođenim otporom prema promjenama i nedostatkom jasnih prioriteta kod srednje razine menadžmenta dovodi do toga da organizacija nikako da započne s procesom implementacije strategije i samim time šalje poruku ostatku organizacije kako je implementacija drugorazredni i ne pretjerano važan zadatak.
- Nedostatak povjerenja; strategija i ciljevi poslovanja ili vizija razvoja poduzeća nisu kvalitetno prezentirani i objašnjeni zaposlenicima, menadžmentu, dobavljačima, kupcima i drugim interesnim skupinama poduzeća koji bi svaki na svoj način trebali pomoći i doprinijeti implementaciji strategije, problematika neprihvatanja ili nedovoljno snažnog „suživota“ s razvojem i ciljevima poslovanja posebno je opasna kod srednje razine menadžmenta kao ključnog nositelja procesa implementacije strategije.
- Nedisciplinarnost; najčešće se javlja kao posljedica ignoriranja ili zanemarivanja procesa implementacije strategije od strane uprave poduzeća, što dovodi do odmaka od definiranog pravca djelovanja i dezorijentacije organizacije.
- „Razvodnjavanje“ strategije; u slučajevima kada uprava poduzeća pokaže i malo nepovjerenje u strateške ciljeve i nemogućnost realizacije, članovi tima zaduženi za implementaciju strategije multiplicirati će isto po povratku u svoje poslovne i funkcijske jedinice, što neminovno dovodi do konfuzije i nepovjerenja u strategiju.
- „Izolacija“ strategije; loši ili nepostojeći komuni-

1 Prilagođeno prema: Beer, M., Voelpel, S., Leibold, M., Tekie, E., (2005), *Strategic Management as Organization Learning: Developing Fit and Alignment through a Disciplined Process*, Long Range Planning 38, pp 445 - 465

2 Alexander, L. (1985), *Successfully implementing strategic decisions*, Long Range Planning, vol. 18, no. 3, pp. 91-97

3 Eisenstat, R. (1993), *Implementing strategy: developing a partnership for change*, Planning Review, vol. 21, no. 5, pp. 33 - 36.

4 Wessel, J. (1993), *The strategic human resource management process in practice*, Planning Review, vol. 21, no. 5, pp. 37 - 38.

5 Lingle, J., Schiemann, W. (1994), *IS dana scatter subverting your strategy*, Management Review, vol. 83, no. 5, pp. 53 - 56.

6 Sandelands, E. (1994), *All talk and no action? Perish the thought*, Management Decisions, vol. 32, no. 5, pp. 10 - 11

7 Prilagođeno prema: Freedman, M. (2003), *The genius is in the implementation*, The Journal of Business Strategy, Mar/Apr, pp 26 - 28.

kacijski kanali između strategije i implementacije najčešće će dovesti do toga da će se raditi na procesu implementacije strategije nešto što neće biti dovoljno za realizaciju strateških ciljeva.

- Nepostojanje sustava mjerenja i kontrole; bez kontinuiranog mjerenja i praćenja ključnih pokazatelja realizacije strategije, odnosno kvantitativnih i kvalitativnih indikatora uspješnosti realizacije strateških ciljeva, konačni cilj poslovanja izgledati će kao nedostižna i neostvariva kategorija.
- „Zamor organizacije“; situacija u kojoj prevladava mišljenje u poduzeću da se puno toga započelo, ali nikada se ništa nije završilo postaje veliki teret implementacije strategije jer su zaposlenici skloni vjerovati da je riječ o još jednom projektu koji se tako i tako neće privesti kraju.
- Emocionalna neusklađenost; želja i nastojanje da se strateške promjene provedu u što kraćem roku unatoč činjenici da je za provođenje potrebnog duže razdoblje vrlo često dovodi do sukoba na osobnoj razini između uprave i srednje razine menadžmenta što dovodi do blokade cijelog procesa.
- Nepostojanje sustava nagrađivanja; organizacija koja nije razvila organizacijsku kulturu prepoznavanja i nagrađivanja uspjeha izlaže se riziku neostvarenja ključnih strateških ciljeva što se javlja kao posljedica niske razine motiviranosti zaposlenih.

5. Determinante istraživanja i opis uzorka

Cjelokupno istraživanje trajalo je tri godine i provedeno je u vremenskim razmacima od jedne godine: 2004., 2005. i 2006. godine za potrebe izrade doktorske disertacije na Ekonomskom fakultetu Zagreb⁸.

Istraživanje je provedeno na 209 poduzeća 2004. godine, 206 poduzeća 2005. godine i 113 poduzeća 2006. godine. Najveći broj poduzeća iz uzorka dolazi iz prerađivačke industrije (22%-2004. godine, 32%-2005. godine i 25%-2006. godine). Zatim slijedi trgovina na veliko (19%-2004. godine, 20%-2005. godine i 13%-2006. godine). Približno 10% poduzeća kroz sve tri godine bavi se građevinarstvom i trgovinom na malo. Distribucija poduzeća prema djelatnosti za sve tri godine je približno jednaka.

Iznimka su zdravstvene usluge kojima se bavilo 13% poduzeća iz uzorka, ali radi se o malom broju poduzeća koji nema utjecaja na rezultate istraživanja u cjelini.

Vlasništvo poduzeća iz uzorka također je podjednako distribuirano kroz sva tri navedena istraživanja. Udio poduzeća koja su podružnice multinacionalnih kompanija kreće se oko jedne petine (2004.-22%, 2005.-23%, 2006.-20%). Hrvatska poduzeća čine približno tri četvrtine uzorka (2004.-76%, 2005.-74%, 2006.-75%). Multinacionalnih kompanija je malo u uzorku, ali njihov udio povećava se od 1% 2004. godine na 4% 2006. godine.

Poduzeća su analizirana s obzirom na veličinu, pri čemu je broj zaposlenih korišten kao mjera veličine poduzeća. Budući da je uzorak biran od većih prema manjim poduzećima, nije iznenađujuće da je u uzorku sva tri istraživanja približno tri petine poduzeća s više od 250 zaposlenih. Približno jedna trećina poduzeća ima od 51 do 250 zaposlenih, čime pripada u skupinu srednje velikih poduzeća. Najmanje poduzeća u uzorku ima do 50 zaposlenih.

Distribucija poduzeća s obzirom na tradiciju (mjerenu godinama starosti) pokazuje nam da su u nešto većem broju zastupljena ona poduzeća koja posluju na tržištu 16 i više godina, a ima ih približno tri petine u sva tri istraživanja. Poduzeća koja posluju manje od 16 godina u uzorku čine približno dvije petine.

Životni ciklus djelatnosti poduzeća iz uzorka stupnjevan je na sljedeći način. Mladu djelatnost karakteriziraju visoke stope rasta. Djelatnost u rastu ima veće stope rasta od rasta društvenog proizvoda. Zrela djelatnost ima stope rasta jednake stopi rasta društvenog proizvoda ili stagnaciju, a stara djelatnost ima višegodišnji pad industrijske prodaje. Distribucija poduzeća iz uzorka s obzirom na životni ciklus svoje djelatnosti donekle se razlikuju za provedena istraživanja. U istraživanjima provedenim 2004. i 2005. približno je jednaka raspodjela poduzeća prema zrelosti njihove djelatnosti. Najmanje je poduzeća iz mlade djelatnosti (6%), zatim slijede poduzeća iz starih djelatnosti (2004.-10%, 2005.-12%), te djelatnosti u rastu (2004.-38%, 2005.-34%), a najviše je poduzeća iz zrelih djelatnosti (2004.-40%, 2005.-45%).

Distribucija poduzeća s obzirom na životni ciklus djelatnosti različita je u 2006. godini s obzirom na 2004. i 2005. Pri tome treba uzeti u obzir da je istraživanje u 2006. godini provedeno na poduzorku poduzeća koja su već sudjelovala u istraživanjima

ma 2004. i 2005. godine. Znatno se povećao udio poduzeća iz djelatnosti u rastu, s jedne trećine u 2004. i 2005. na dvije trećine u 2006. godini, a smanjio udio poduzeća iz zrelih djelatnosti, s dvije petine u 2004. i 2005. na jednu trećinu u 2006. Takav rezultat može uputiti na zaključak da su djelatnosti poduzeća iz uzorka istraživanja provedenog 2006. godine doživjela uzlet.

Tržišni udio poduzeća, mjereno u njegovoj osnovnoj djelatnosti u posljednje tri godine približno je jednak. Oko dvije trećine poduzeća imaju kontinuirano povećanje tržišnog udjela (2004.-63%, 2005.-67%, 2006.-62%). Stagnacija je prisutna u približno jednoj petini poduzeća (2004.-14%, 2005.-19% i 2006.-23%). Velik dio poduzeća u 2006. godini smatra da njihovo poduzeće stagnira (23%), što je neobično ako se prisjetimo da je udio ispitanika koji smatra da njihovo poduzeće posluje u staroj djelatnosti u 2006. godini samo 3%. Analizirana je distribucija poduzeća iz istraživanja 2006. godine s obzirom na promjenu tržišnog udjela poduzeća i zrelosti djelatnosti u kojoj posluju, te je vidljivo da u mladim djelatnostima postoji velik broj poduzeća kojima tržišni udio stagnira, dok je u djelatnostima u rastu najveći udio poduzeća kojima tržišni udio raste, a u zrelim djelatnostima su isključivo poduzeća kojima se također kontinuirano povećava tržišni udio. Može se pretpostaviti da su istraživanjem zahvaćena poduzeća koja su lideri upravo u zrelim djelatnostima.

6. Rezultati istraživanja

Problemi pri implementaciji strategije

Prije ispitivanja samih problema vezanih za proces implementacije ispitanici su zamoljeni da, od unaprijed ponuđenih odgovora, odaberu koje je strateške odluke njihovo poduzeće donijelo u posljednjih nekoliko godina (Tablica 1). Najveći broj poduzeća donio je sljedeće strateške odluke:

- Uvođenje novog proizvoda ili usluge na tržište
- Proširenje poslovnih aktivnosti na nova tržišta
- Promjene koje utječu na organizacijsku efikasnost.

Manji dio ispitanika naveo je strateške odluke koje nisu bile ponuđene kao modaliteti odgovora na ovo pitanje, a neki od njih su:

- Prekogranične integracije
- Financijska konsolidacija i rješavanje dijela poduzeća koja nisu u funkciji
- Investiranje u tehnologiju
- Usklađenost poslovanja s međunarodnim standardom
- Preoblikovanje javnog poduzeća u trgovačko društvo.

Problemi koji se mogu pojaviti u procesu implementacije strateških odluka u poduzeću podijeljeni su u tri skupine: (1) proces implementacije, (2) utjecaj zaposlenika, (3) utjecaj menadžmenta i (4) ostali čimbenici.

Tablica 2 sadrži odgovore ispitanika koji obuhvaćaju probleme vezane uz sâm proces implementacije.

Velik utjecaj na implementaciju u više od jedne

Tablica 1. Strateške odluke koje je Vaše poduzeće donijelo u posljednjih nekoliko godina

	Godina istraživanja	
	2004.	2005.
Broj ispitanika	149	133
Uvođenje novog proizvoda ili usluge na tržište	71%	77%
Proširenje poslovnih aktivnosti na nova tržišta	67%	75%
Promjene koje utječu na organizacijsku efikasnost	59%	73%
Otvaranje nove tvornice ili pogona	42%	46%
Preuzimanje drugog poduzeća	27%	26%
Spajanje poduzeća ili djela poduzeća s drugim poduzećem	23%	21%
Povlačenje proizvoda ili usluge s tržišta	22%	22%
Ostalo	12%	5%

8 Radoš, T. (2009), Povezanost strategije i uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Zagreb

Tablica 2. Problemi koji su imali utjecaja na implementaciju strateških odluka u poduzeću ispitanika – PROCES IMPLEMENTACIJE - (1-nema utjecaja, 5-uzrok neuspjeha) – 2004. i 2005. godine

		Nema utjecaja / nije se pojavio taj problem	Mali utjecaj	Srednji utjecaj	Veliki utjecaj	Uzrok neuspjeha	Ne zna	Ukupno
Implementacija uzima puno više vremena nego što je definirano procesom planiranja	2004	15%	23%	37%	24%		1%	100%
	2005	5%	20%	47%	28%			100%
Nejasno definiran sustav odgovornosti i ovlaštenja (upravljanja) procesa implementacije	2004	17%	17%	32%	29%	4%	1%	100%
	2005	17%	22%	22%	35%	5%		100%
Većina problema s kojima se poduzeće susrelo prilikom implementacije pojavili su se po prvi put	2004	15%	40%	32%	11%	1%	1%	100%
	2005	14%	32%	39%	14%	1%		100%
Operativne aktivnosti odvrću pažnju od implementacije strateških odluka	2004	11%	19%	40%	26%	3%	1%	100%
	2005	8%	17%	43%	30%	2%		100%

četvrtine poduzeća u barem jednoj od dvije godine kada je provedeno istraživanje imali su sljedeći problemi:

Implementacija uzima puno više vremena nego što je planirano

Nejasno definiran sustav odgovornosti i ovlaštenja

Operativne aktivnosti odvrću pažnju od implementacije strateških odluka.

Srednji utjecaj na implementaciju u više od jedne trećine poduzeća u barem jednoj od dvije godine kada je provedeno istraživanje imali su sljedeći problemi:

Implementacija uzima puno više vremena nego što je planirano

Operativne aktivnosti odvrću pažnju od implementacije strateških odluka

Novi problemi koji su se po prvi put pojavili.

Tablica 3 sadrži odgovore ispitanika koji obuhvaćaju probleme vezane uz utjecaj zaposlenika na implementaciju strategije. Struktura odgovora ispitanika vezana uz utjecaj zaposlenika na implementaciju strategije približno je jednaka u 2004. i 2005. godini.

Velik utjecaj na implementaciju u više od jedne četvrtine poduzeća u barem jednoj od dvije godine kada je provedeno istraživanje imali su sljedeći problemi:

Tablica 3. Problemi koji su imali utjecaja na implementaciju strateških odluka u poduzeću ispitanika – UTJECAJ ZAPOSLENIKA - (1-nema utjecaja, 5-uzrok neuspjeha) – 2004. i 2005. godine

		Nema utjecaja / nije se pojavio taj problem	Mali utjecaj	Srednji utjecaj	Veliki utjecaj	Uzrok neuspjeha	Ne zna	Ukupno
Neadekvatne sposobnosti zaposlenika uključenih u proces implementacije strategije	2004	13%	24%	30%	27%	4%	1%	100%
	2005	11%	35%	23%	27%	4%		100%
Zaposlenici ne razumiju dovoljno ili kvalitetno ciljeve poslovanja	2004	15%	36%	32%	13%	2%	1%	100%
	2005	16%	38%	31%	14%	2%		100%
Nedovoljno jasno definirani osnovni zadaci i aktivnosti svih sudionika procesa implementacije	2004	17%	31%	24%	25%	2%	1%	100%
	2005	20%	34%	24%	17%	5%		100%
Ključne osobe pri formulaciji poslovne strategije nemaju značajniju ulogu u procesu implementacije	2004	30%	28%	19%	18%	4%	1%	100%
	2005	36%	24%	23%	14%	3%		100%
Nedovoljno jasno definirane odgovornosti i ovlaštenja ključnih zaposlenika	2004	18%	31%	25%	21%	4%	1%	100%
	2005	22%	37%	19%	19%	3%	1%	100%

• Neadekvatne sposobnosti zaposlenika uključenih u proces implementacije strategije

• Nedovoljno jasno definirani osnovni zadaci i aktivnosti svih sudionika procesa implementacije.

Srednji utjecaj na implementaciju u približno jednoj trećini poduzeća u barem jednoj od dvije godine kada je provedeno istraživanje imali su sljedeći problemi:

•

• Neadekvatne sposobnosti zaposlenika uključenih u proces implementacije strategije

• Zaposlenici ne razumiju dovoljno ili kvalitetno ciljeve poslovanja.

Tablica 4 sadrži odgovore ispitanika koji obuhvaćaju probleme vezane uz utjecaj menadžmenta na proces implementacije. Struktura odgovora ispitanika vezana uz utjecaj menadžmenta procesa implementacije približno je jednaka u 2004. i 2005. godini.

Tablica 4. Problemi koji su imali utjecaja na implementaciju strateških odluka u poduzeću ispitanika – UTJECAJ MENADŽMENTA - (1-nema utjecaja, 5-uzrok neuspjeha) – 2004. i 2005. godine

		Nema utjecaja / nije se pojavio taj problem	Mali utjecaj	Srednji utjecaj	Veliki utjecaj	Uzrok neuspjeha	Ne zna	Ukupno
Nekvalitetna i neadekvatna priprema (obuka i savjetovanje) nižih razina menadžmenta uključenih u proces implementacije	2004	12%	33%	28%	24%	1%	1%	100%
	2005	11%	31%	33%	21%	4%		100%
Nekvalitetno upravljanje procesom implementacije od strane niže razine menadžmenta (sektor, odjel, direkcija)	2004	18%	29%	29%	22%	1%	1%	100%
	2005	14%	36%	32%	17%	2%		100%
Zakašnjelo uključivanje top menadžmenta u rješavanje problema nužnih za kvalitetnu implementaciju	2004	31%	24%	17%	19%	7%	1%	100%
	2005	35%	21%	20%	16%	8%		100%

Velik utjecaj na implementaciju u više od jedne petine poduzeća u barem jednoj od dvije godine kada je provedeno istraživanje imali su sljedeći problemi:

- Nekvalitetna i neadekvatna priprema (obuka i savjetovanje) nižih razina menadžmenta uključenih u proces implementacije
- Nekvalitetno upravljanje procesom implementacije od strane niže razine menadžmenta.

Srednji utjecaj na implementaciju u više od približno jednoj trećini poduzeća u barem jednoj od dvije godine kada je provedeno istraživanje imali su sljedeći problemi:

- Nekvalitetna i neadekvatna priprema (obuka i savjetovanje) nižih razina menadžmenta uključenih u proces implementacije
- Nekvalitetno upravljanje procesom implementacije od strane niže razine menadžmenta.

Tablica 5 sadrži odgovore ispitanika koji obuhvaćaju probleme vezane uz utjecaj ostalih čimbenika na proces implementacije. Struktura odgovora ispitanika vezana uz probleme zbog utjecaja menadžmenta na proces implementacije približno je jednaka u 2004. i 2005. godini.

Velik utjecaj na implementaciju u više od jedne

Tablica 5. Problemi koji su imali utjecaja na implementaciju strateških odluka u poduzeću ispitanika – OSTALI ČIMBENICI - (1-nema utjecaja, 5-uzrok neuspjeha) – 2004. i 2005. godine

		Nema utjecaja / nije se pojavio taj problem	Mali utjecaj	Srednji utjecaj	Veliki utjecaj	Uzrok neuspjeha	Ne zna	Ukupno
Negativan utjecaj nekontroliranih elemenata iz okruženja poduzeća na proces implementacije	2004	11%	30%	28%	26%	5%	1%	100%
	2005	7%	26%	45%	19%	3%		100%
Neadekvatan informacijski sustav za kontrolu procesa implementacije	2004	24%	21%	25%	25%	3%	1%	100%
	2005	25%	29%	22%	20%	5%		100%
Odlazak iz poduzeća osoba koje su u znatnoj mjeri podržavale i promovirale implementaciju određenih strateških odluka	2004	43%	28%	16%	9%	2%	2%	100%
	2005	43%	32%	8%	17%			100%

četvrtine poduzeća u barem jednoj od dvije godine kada je provedeno istraživanje imali su sljedeći problemi:

- Negativan utjecaj nekontroliranih elemenata iz okruženja poduzeća na proces implementacije
 - Neadekvatan informacijski sustav za kontrolu procesa implementacije.
- Srednji utjecaj na implementaciju u više od jedne trećine poduzeća u barem jednoj od dvije godine kada je provedeno istraživanje imali su sljedeći problemi:
- Negativan utjecaj nekontroliranih elemenata iz okruženja poduzeća na proces implementacije
 - Neadekvatan informacijski sustav za kontrolu procesa implementacije.

Istraživanja provedena u 2004. i 2005. godini pokazala su da niti jedan od navedenih razloga nije imao velik utjecaj u značajnom broju poduzeća.

Zbog toga su metodom dubinskih intervjua s nekoliko menadžera i stručnjaka iz odjela za korporativno planiranje identificirani dodatni razlozi zbog kojih se javljaju problemi u procesu implementacije (Tablica 6). Ispitanici su zamoljeni da na Likertovoj skali od 1 do 5 ocijene razinu utjecaja navedenih problema (1-nema utjecaja, 5-uzrok neuspjeha). Tri su problema uzrok neuspjeha u više od polovine poduzeća:

- Nisu definirani jasni operativni planovi i upute za provođenje implementacije strategije
- Loša komunikacija između zaposlenika i organizacijskih jedinica odgovornih za proces implementacije strategije
- (Ne)usklađivanje organizacijske strukture s definiranom strategijom.

Tablica 7 sadrži udjele ispitanika koji navode najčešće probleme s postojećom strategijom, pri

Tablica 6. Problemi koji su imali utjecaja na implementaciju strateških odluka u poduzeću ispitanika – DO-DATNI RAZLOZI – 2006. godina (1-nema utjecaja, 5-uzrok neuspjeha)

	Nema utjecaja / nije se pojavio taj problem	Mali utjecaj	Srednji utjecaj	Veliki utjecaj	Uzrok neuspjeha	Ne zna	Ukupno
Nisu definirani jasni operativni planovi i upute za provođenje implementacije strategije	6%	6%	9%	25%	54%		100%
Loše definirana strategija i ciljevi poslovanja poduzeća	9%	7%	2%	67%	14%	1%	100%
Loša komunikacija (razmjena informacija) između zaposlenika i organizacijskih jedinica odgovornih za proces implementacije strategije	3%	3%	15%	28%	51%		100%
Nedostatak adekvatne podrške Uprave poduzeća u rješavanju problema nužnih za kvalitetnu implementaciju strategije	15%	29%	27%	11%	19%		100%
Usklađivanje organizacijske strukture s definiranom strategijom	4%	4%	20%	19%	52%		100%

čemu su na ovo pitanje ispitanici mogli dati više odgovora. Najčešći problemi s postojećom strategijom prema mišljenju ispitanika jesu što ona ostaje „u glavama“ menadžera (2004-36%, 2005-42%). Još dva razloga navodi barem jedna petina ispitanika, a to su loša prilagodba strategiji i promjenama u okruženju poduzeća, te slaba motivacija zaposlenika za njezino provođenje. Zanimljivo je da također relativno velik dio ispitanika navodi da je strategija dobro oblikovana, ali zaposlenici uopće ne znaju kako ona glasi (2004-14%, 2005-23%).

Ako ovaj odgovor povežemo s prvim odgovorom koji ističe da strategija ostaje „u glavama“ zaposlenika, dobivamo približno jednu polovinu ispitanika koji na posredan način ukazuju da je problem zapravo loša implementacija strategije.

Velik dio ispitanika navodi i druge razloge od kojih su neki:

- Loša komunikacija sa zaposlenicima
- Ishod privatizacije
- Neprilagođenost organizacije
- Prevelik sustav i potreba za dosta vremena da bi se strategija provela
- Implementacija strategije tj. operativno provođenje strategije od razine srednjeg menadžmenta
- Velika ovisnost strategije o zakonskim promjenama
- Za provođenje strateških ciljeva potrebne su

Tablica 7. Najčešći problemi s postojećom strategijom prema mišljenju ispitanika (udio u ukupnom broju ispitanika)

	Godina istraživanja	
	2004	2005
Broj ispitanika	149	133
Ostaje «u glavama» menadžera	36%	42%
Ne mijenja se u skladu s promjenama u okruženju poduzeća	20%	24%
Nije motivirajuća za zaposlenike	21%	20%
Strategija je dobro oblikovana, ali zaposlenici uopće ne znaju kako ona glasi	14%	23%
Nema nikakvih problema	17%	12%
Strategija je apstraktna i generalizirana	10%	10%
Realizacija strategije ne može se kontrolirati	8%	8%
Strategija je nerealna i preambiciozna, vrlo teško se može implementirati	7%	8%
Smatram je besmislenim akademskim pojmom	1%	2%
Nešto drugo	15%	14%
Ne zna	3%	1%

konstantne promjene, a unutarnji sustav im se neprekidno opire

- Neočekivane promjene na svjetskom tržištu
- Učestale izmjene u strategiji
- Poremećaji na tržištu vezani uz plaćanja i cijene
- Uvjeti okruženja
- Nerealna konkurencija koja prodaje ispod nabavne cijene
- Prilagođavanje (brzina prilagođavanja) promjenama u okruženju
- Problem dnevnoga operativnog posla - nema srednje razine, zanemarivanje strateških odluka
- Implementacija često pada u drugi plan zbog operativnog poslovanja.

Povezanost problema pri implementaciji strategije i karakteristika poduzeća

Pretpostavlja se da se problemi pri implementaciji strategije pojavljuju jednakim intenzitetom bez obzira na veličinu poduzeća (mjerenu brojem zaposlenih), starost organizacije ili životni ciklus industrije u kojoj se nalazi poduzeće.

Provedena je korelacijska analiza između stava ispitanika o problemima vezanim uz implementaciju strategije i broja zaposlenih (Tablica 8), starosti poduzeća (Tablica 9) i životnog ciklusa industrije (Tablica 10) u kojoj se nalazi poduzeće⁹. Korelacijska analiza provedena je za sva tri istraživanja (u 2004., 2005. i 2006. godini). Pokazalo se da statistički značajna korelacija postoji samo između manjeg broja problema vezanih uz implementaciju strategije i starosti poduzeća u 2006. godini (Tablica 10). Na temelju navedenih rezultata može se zaključiti da se problemi pri implementaciji strategije pojavljuju s jednakim intenzitetom bez obzira na karakteristike poduzeća (veličina, starost i životni ciklus industrije).

⁹ Životni ciklus djelatnost mjerena je odgovorima ispitanika na to pitanje.

Tablica 8. Korelacija između broja zaposlenih i stava ispitanika o problemima vezanim uz implementaciju strategije

Problemi vezani uz implementaciju strategije	Koeficijenti korelacije		
	2004.	2005.	2006.
Implementacija uzima puno više vremena nego što je definirano procesom planiranja	-,032	-,098	,112
Nejasno definiran sustav odgovornosti i ovlaštenja (upravljanja) procesa implementacije	,042	,053	-,118
Većina problema s kojima se poduzeće susrelo prilikom implementacije pojavila se po prvi put	,044	,010	-,048
Operativne aktivnosti odvrću pažnju od implementacije strateških odluka	-,010	,088	-,143
Neadekvatne sposobnosti zaposlenika uključenih u proces implementacije strategije	,080	,080	,127
Nekvalitetna i neadekvatna priprema (obuka i savjetovanje) nižih razina menadžmenta uključenih u proces implementacije	,130	,027	,115
Negativan utjecaj nekontroliranih elemenata iz okruženja poduzeća na proces implementacije	-,040	-,061	,083
Nekvalitetno upravljanje procesom implementacije od strane niže razine menadžmenta (sektor, odjel, direkcija)	,025	-,008	-,091
Nedovoljno jasno definirani osnovni zadaci i aktivnosti svih sudionika procesa implementacije	,039	,123	-,249
Neadekvatan informacijski sustav za kontrolu procesa implementacije	,060	,125	-,008
Odlazak iz poduzeća osoba koje su u znatnoj mjeri podržavale i promovirale implementaciju određenih strateških odluka	-,009	-,020	,165
Zaposlenici ne razumiju dovoljno ili kvalitetno ciljeve poslovanja	-,005	,096	-,182
Nedovoljno jasno definirane odgovornosti i ovlaštenja ključnih zaposlenika	,046	,016	-,089
Ključne osobe pri formulaciji poslovne strategije nemaju značajniju ulogu u procesu implementacije	,166	,056	,088
Zakašnjelo uključivanje top menadžmenta u rješavanje problema nužnih za kvalitetnu implementaciju	,094	,121	-,055

* Statistički značajno uz 5% vjerojatnosti;

** Statistički značajno uz 1% vjerojatnostistrategije

Tablica 9. Korelacija između starosti poduzeća i stava ispitanika o problemima vezanim uz implementaciju strategije

Problemi vezani uz implementaciju strategije	Koeficijenti korelacije		
	2004.	2005.	2006.
Implementacija uzima puno više vremena nego što je definirano procesom planiranja	-,052	-,187	,125
Nejasno definiran sustav odgovornosti i ovlaštenja (upravljanja) procesa implementacije	,057	,039	-,075
Većina problema s kojima se poduzeće susrelo prilikom implementacije pojavila se po prvi put	-,051	,004	-,307
Operativne aktivnosti odvrću pažnju od implementacije strateških odluka	,006	,012	-,337
Neadekvatne sposobnosti zaposlenika uključenih u proces implementacije strategije	-,051	-,024	,127
Nekvalitetna i neadekvatna priprema (obuka i savjetovanje) nižih razina menadžmenta uključenih u proces implementacije	,108	-,076	,103
Negativan utjecaj nekontroliranih elemenata iz okruženja poduzeća na proces implementacije	,002	-,018	,082
Nekvalitetno upravljanje procesom implementacije od strane niže razine menadžmenta (sektor, odjel, direkcija)	,085	-,054	-,365
Nedovoljno jasno definirani osnovni zadaci i aktivnosti svih sudionika procesa implementacije	-,025	-,036	-,335**
Neadekvatan informacijski sustav za kontrolu procesa implementacije	,055	,098	-,263
Odlazak iz poduzeća osoba koje su u znatnoj mjeri podržavale i promovirale implementaciju određenih strateških odluka	,008	,000	,124
Zaposlenici ne razumiju dovoljno ili kvalitetno ciljeve poslovanja	-,037	,026	-,230*
Nedovoljno jasno definirane odgovornosti i ovlaštenja ključnih zaposlenika	,013	-,052	-,167
Ključne osobe pri formulaciji poslovne strategije nemaju značajniju ulogu u procesu implementacije	,102	,034	-,051
Zakašnjelo uključivanje top menadžmenta u rješavanje problema nužnih za kvalitetnu implementaciju	,009	,039	,074

* Statistički značajno uz 5% vjerojatnosti;

** Statistički značajno uz 1% vjerojatnosti

Tablica 10. Korelacija između zrelosti djelatnosti poduzeća i stava ispitanika o problemima vezanim uz implementaciju strategije

	2004.	2005.	2006.
Implementacija uzima puno više vremena nego što je definirano procesom planiranja	-,125	-,036	,013
Nejasno definiran sustav odgovornosti i ovlaštenja (upravljanja) procesa implementacije	-,069	,073	-,041
Većina problema s kojima se poduzeće susrelo prilikom implementacije pojavila se po prvi puta	-,060	,095	,046
Operativne aktivnosti odvrću pažnju od implementacije strateških odluka	-,093	-,027	-,075
Neadekvatne sposobnosti zaposlenika uključenih u proces implementacije strategije	-,070	,027	-,096
Nekvalitetna i neadekvatna priprema (obuka i savjetovanje) nižih razina menadžmenta uključenih u proces implementacije	-,039	,010	-,022
Negativan utjecaj nekontroliranih elemenata iz okruženja poduzeća na proces implementacije	,071	,017	,060
Nekvalitetno upravljanje procesom implementacije od strane niže razine menadžmenta (sektor, odjel, direkcija)	-,063	-,104	-,052
Nedovoljno jasno definirani osnovni zadaci i aktivnosti svih sudionika procesa implementacije	-,136	-,049	-,003
Neadekvatan informacijski sustav za kontrolu procesa implementacije	,024	,113	,048*
Odlazak iz poduzeća osoba koje su u znatnoj mjeri podržavale i promovirale implementaciju određenih strateških odluka	,043	,121	-,037
Zaposlenici ne razumiju dovoljno ili kvalitetno ciljeve poslovanja	-,033	,050	-,068*
Nedovoljno jasno definirane odgovornosti i ovlaštenja ključnih zaposlenika	,022	,041	-,022
Ključne osobe pri formulaciji poslovne strategije nemaju značajniju ulogu u procesu implementacije	-,061	,043	-,030
Zakašnjelo uključivanje top menadžmenta u rješavanje problema nužnih za kvalitetnu implementaciju	,003	,064	-,001

* Statistički značajno uz 5% vjerojatnosti

** Statistički značajno uz 1% vjerojatnosti

7. Zaključak

Osnovni uzroci problema procesa implementacije strategije nalaze u: (1) loše definiranoj i nerazumljivoj strategiji, (2) različitim i konfliktnim prioritetima unutar menadžmenta, (3) neefikasnoj upravi poduzeća, (4) „odozgo prema dolje“ kao isključivom načinu upravljanja poduzećem, (5) lošoj i neadekvatnoj koordinaciji između poslovnih funkcija i strateških poslovnih jedinica, (6) nekvalitetnom upravljanju organizacije i razvoju srednje razine menadžmenta i (7) lošim vertikalnim komunikacijskim kanalima.

Sintezom rezultata provedenih istraživanja zaključili smo da su ključni problemi u procesu implementacije strategije: (1) loša komunikacija (razmjena informacija) između zaposlenika i organizacijskih jedinica odgovornih za proces implementacije strategije, (2) neusklađivanje organizacijske strukture s definiranom strategijom, (3) nedovoljno jasno definirani osnovni zadaci i aktivnosti svih sudionika procesa implementacije, (4) neadekvatan informacijski sustav za kontrolu procesa implementacije strategije, (5) nedefinirani jasni operativni planovi i upute za provođenje implementacije strategije i (6) nedovoljno jasno definirane odgovornosti i ovlaštenja zaposlenika ključnih za implementaciju strategije.

Kako bi se istražio utjecaj, veličine poduzeća, starosti organizacije ili životnog ciklusa industrije na probleme pri implementaciji strategije, ispitanici su zamoljeni da ocijene razinu utjecaja mogućih problema u implementaciji strategije, te je provedena korelacijska analiza između ocjena važnosti navedenih problema od strane ispitanika i veličine poduzeća, starosti organizacije i životnog ciklusa industrije. Budući da statistički značajna korelacija postoji samo između manjeg broja problema vezanih uz implementaciju strategije i starosti poduzeća u 2006. godini može se zaključiti da se problemi pri implementaciji strategije pojavljuju s jednakim intenzitetom bez obzira na karakteristike poduzeća (veličina, starost i životni ciklus industrije).

LITERATURA

- Aaltonen, P. Ikavalko, H. (2002), „Implementing strategies successfully“, *Integrated Manufacturing Systems*, 13 (6), p.p. 415 – 418
- Al Ghamdi, S. M. (1998), „Obstacles to Successful Implementation of Strategic Decisions: The British experience“, *European Business Review*, 98(6), p.p. 322-327
- Alexander, L. (1985), *Successfully implementing strategic decisions*, *Long Range Planning*, vol. 18, no. 3, pp. 91-97
- Alexander, L.D. (1991), „Strategy implementation: nature of the problem“, in Hussey, *International Review of Strategic Management*, 2 (1), New York: John Wiley and Sons, p.p. 73 – 96
- Atkinson, H. (2006), „Strategy Implementation: A Role for the Balanced Scorecard“, *Management Decision*, 44(10), p.p. 1441-1460
- Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (1987), „Managing across borders: new strategic requirements“, *Sloan Management Review*, 28 (2), p.p. 7 -17.
- Beer, M., Voelpel, S., Leibold, M., Tekie, E., (2005), *Strategic Management as Organization Learning: Developing Fit and Alignment through a Disciplined Process*, *Long Range Planning* 38, pp 445 - 465
- Biglar, W. R. (2001), „The New Science of Strategy Execution: How Incumbents Become Fast, Sleek Wealth Creators“, *Strategy & Leadership*, 29 (3), p.p. 29-34
- Dobni, B. (2003), „Creating a strategy implementation“, *Business Horizons*, 46 (2), March – April, p.p. 43 – 46.
- Eisenstat, R. (1993), *Implementing strategy: developing a partnership for change*, *Planning Review*, vol. 21, no. 5., pp. 33 – 36.
- Freedman, M. (2003), „The genius is in the implementation“, *Journal of Business Strategy*, March – April, p.p. 26 – 31.
- Galbraith, J. and Kazanjian, R. (1986), *Strategy Implementation: Structure Systems and Process*, West Publishing Company, New York
- Golden Pryor, M., Anderson, D., Toombs, L.A. and Humphreys, J.H.(2007), „Strategic Implementation as a Core Competency. The 5P's Model“, *Journal of Management Research*, Vol. 7, No 1, p.p. 3-17
- Higgins, J. M. (2005), „The Eight S's of Successful Strategy Execution“, *Journal of Change Management*, 5(1), p.p. 3-13
- Hrebiniak, L. (1992), „Implementing global strategies“, *European Management Journal*, 10 (4), p.p. 392 – 395
- Hrebiniak, L. and Joyce, W. (1984), *Implementing Strategy*, Macmillan, New York.
- Judson, A.S. (1995), *Making Strategy Happen*, Basil Blackwell, Oxford.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2005), „The Office of Strategy Management“, *Strategic Finance*, 87 (4), p.p. 8-60
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), „The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action“, *Harvard Business School Press*, Boston.
- Lingle, J., Schiemann, W. (1994), IS dana scatter subverting your strategy, *Management Review*, vol. 83, no. 5., pp. 53 – 56.
- Linton, J.D., (2002), „Implementation research: state-of-the-art and future directions“, *Tehnovation*, 22 (1), p.p. 65 – 79.
- Miller, A. and Dess, G. (1996), *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York.
- Miller, S. (1997), „Implementing strategic decisions: four key success factors“, *Organization Studies*, 18 (4), p.p. 577 – 602.

Noble, C. H. (1999), „The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research“, *The Journal of Business Research*, 45 (2), p.p. 119-134

Pettigrew, A.M. and Whipp, R. (1991), *Managing Change for Competitive Success*. Basil Blackwell, Oxford.

Pučko, D. i Čater T. (2008), „Effective Strategy Implementation: The Experience of Slovenian Companies“, *Zagreb International Review of Economics and Business, Special Conference Issue*, p.p. 63-80

Radoš, T. (2009), *Povezanost strategije i uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća*, *Doktorska disertacija*, Ekonomski fakultet Zagreb

Reed, R. and Buckley, M. (1988), „Strategy in action: techniques for implementing strategy“, *Long Range Planning*, 21 (3), p.p. 67 – 74

Sandelands, E. (1994), *All talk and no action? Perish the thought*, *Management Decisions*, vol. 32, no. 5, pp. 10 – 11

Stonich, P. (1982), „Implementing Strategy: Making Strategy Happen“ Cambridge: Ballinger

Thompson, A. and Strickland, A. (1999), *Strategic Management Concepts and Cases*, McGraw-Hill/Irwin, Boston.

Waterman, R.H., Peters, T.J. and Phillips, J.R. (1980), „Structure is not organization“, *Business Horizons*, 23 (3), June, p.p. 14 – 26

Wessel, J. (1993), *The strategic human resource management process in practice*, *Planning Review*, vol. 21, no. 5, pp. 37 – 38.

Yip, G.S. (1992) *Total Global Strategy*, Prentice-Hall, London.

Dr. sc. Tomislav Radoš

PROBLEMS IN THE STRATEGY IMPLEMENTATION PROCESS IN CROATIAN COMPANIES

SUMMARY

This paper provides an analysis of the problems in the strategy implementation process in Croatian companies based on the research conducted in Croatian companies in the years 2004, 2005 and 2006. Research results show that problems in the strategy implementation process occur with equal intensity, regardless of the company's characteristics (size, age and life cycle of the industry). The key problems in the implementation process are: poor communication (information exchange) between employees and organizational units responsible for the strategy implementation process, non-adjustment of organizational structure to suit the defined strategy, lack of clear definition of key tasks and activities of all participants in the implementation process, inadequate information system of control over the process of strategy implementation, lack of clearly defined operational plans and directions for strategy implementation, and lack of clearly defined responsibilities and authorities of key employees.

Key words: strategy implementation, problems in the implementation process, Croatian companies